

# Personas

*Boletín Gestión Humana  
de PwC Uruguay  
Marzo 2018*

*La gestión de la  
diversidad en las  
organizaciones.*



*Conversamos con  
Patricia Marques,  
socio de Capital  
Humano de  
PwC Uruguay.*



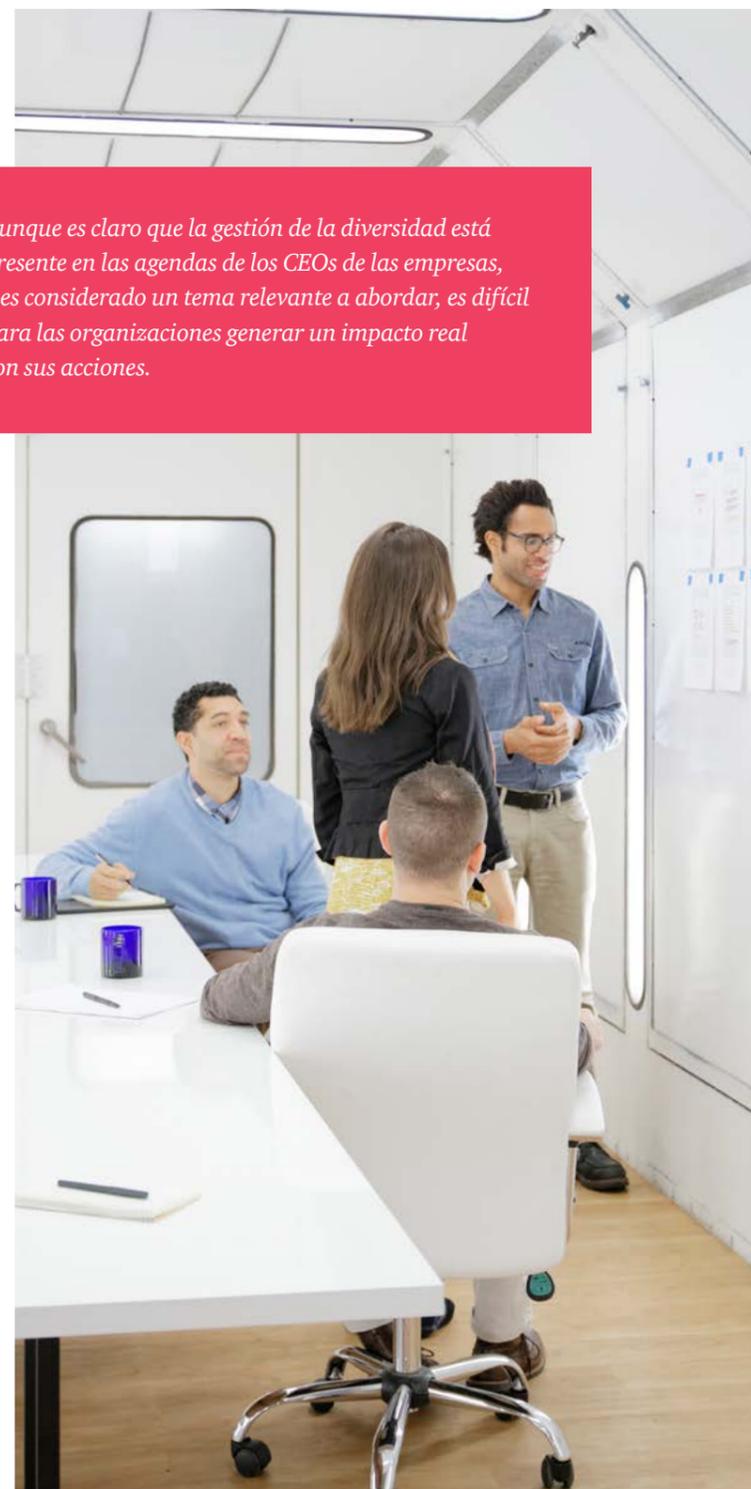
*¿Quiénes son  
las millennials  
uruguayas?*



*Novedades laborales  
relacionadas con  
el rol de la mujer en  
las organizaciones.*



# Crear valor a través de la diversidad



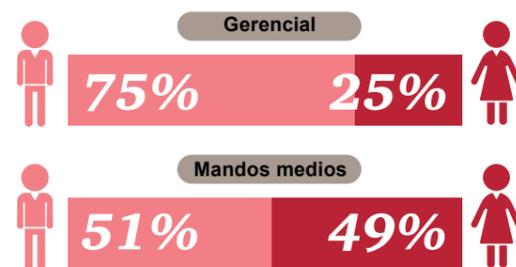
Aunque es claro que la gestión de la diversidad está presente en las agendas de los CEOs de las empresas, y es considerado un tema relevante a abordar, es difícil para las organizaciones generar un impacto real con sus acciones.

**Actualmente, las organizaciones de todo el mundo se enfrentan a grandes desafíos en torno a la gestión humana; y se preocupan cada vez más, por los posibles impactos competitivos y financieros de esta gestión.**

Algunos de estos desafíos, según la Encuesta Mundial Anual de PwC a CEOs (19th CEO Survey), refieren a las siguientes temáticas:

- Búsqueda de nuevos talentos y escasa disponibilidad de competencias clave.
- La gran cantidad de millennials que ingresan y modifican la fuerza de trabajo.
- Escasa representación femenina en posiciones de liderazgo.
- Búsqueda de colaboradores que puedan llevar adelante la expansión de la organización en nuevas zonas geográficas.
- Cómo responder al creciente consumo de segmentos de población específicos mediante la inclusión de una fuerza laboral que refleje la diversidad de esos clientes.

## De acuerdo a nuestra Encuesta de Remuneraciones y Beneficios en Uruguay:



Datos obtenidos del 71% de la muestra de las 115 empresas participantes de la Encuesta de Remuneraciones y Beneficios de PwC Uruguay.

Fuente: Encuesta de Remuneraciones y Beneficios - Segundo semestre 2017.

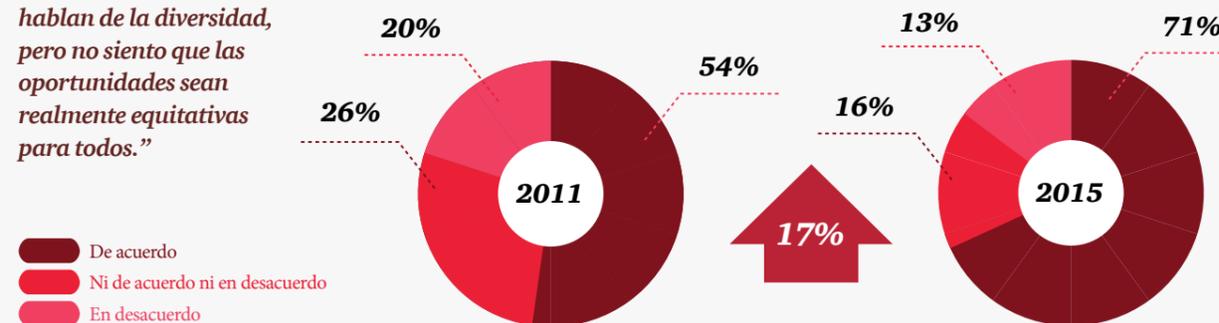
# Ganando la batalla por el talento femenino

**Uno de los desafíos de los CEOs es mejorar la representación femenina en los puestos de liderazgo que hoy en día es escasa. Pero, ¿cómo podemos lograr esa representación?**

Para generar cambios es necesario desarrollar talentos femeninos desde los primeros años en las organizaciones para que, en el futuro, puedan ocupar puestos de liderazgo. Las organizaciones deben entender cómo atraer, desarrollar, retener y comprometer a las mujeres de la generación denominada "millennials" que actualmente ingresan en las organizaciones.

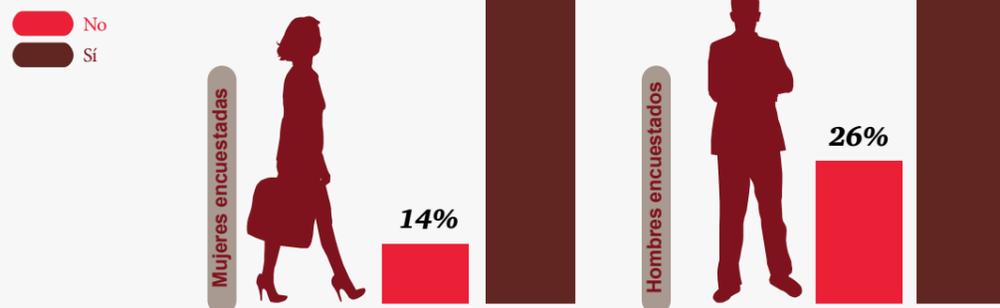
Las mujeres millennials, nacidas entre 1980 y 1995, suelen haber cursado mayores estudios que las mujeres pertenecientes a otras generaciones. Es por esto, que se preocupan más por las oportunidades de carrera que pueden ofrecerles los empleadores. Tienden a buscar puestos de trabajo que contemplen la diversidad y la inclusión, empresas donde no solo esté presente el discurso, sino que se vea reflejado en el día a día. Sin embargo, las empresas no siempre colman sus expectativas. El informe realizado por PwC "The female millennial", sostiene que el 71% de las encuestadas consideran que, aunque las organizaciones hablan de diversidad, no sienten que realmente brinden oportunidades equitativas para todos.

*"Las organizaciones hablan de la diversidad, pero no siento que las oportunidades sean realmente equitativas para todos."*



Fuente: informe de PwC. "The female millennial: a new era of talent".

*¿Es importante que la organización tenga una política de diversidad e inclusión a la hora de elegir un empleo?*



Fuente: informe de PwC. "The female millennial: a new era of talent".

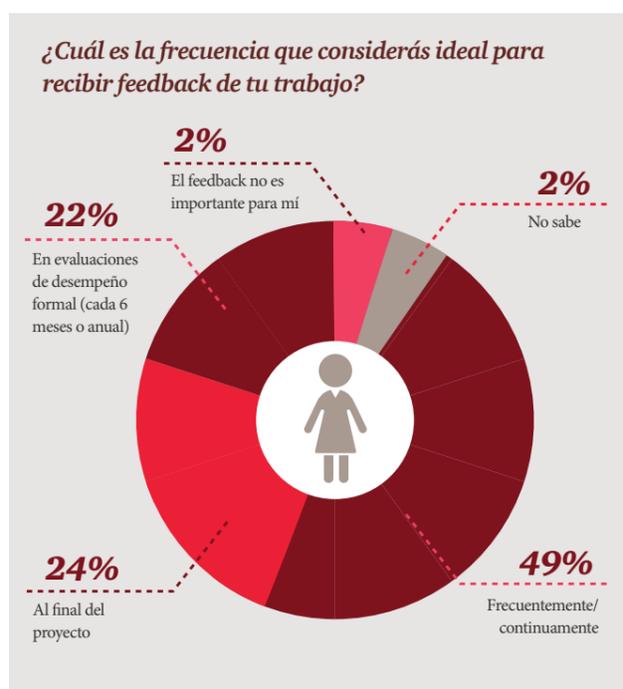
**La flexibilidad laboral, la preocupación por el balance entre la vida laboral y personal, el feedback continuo y cara a cara (por más que sean de una generación digital) están presentes también en sus preferencias a la hora de elegir un lugar para trabajar.**

El 97% de las mujeres millennials afirmaron que el balance entre la vida laboral y personal es importante.



Fuente: informe de PwC. "The female millennial: a new era of talent".

**97%**



Fuente: informe de PwC. "The female millennial: a new era of talent".

Datos obtenidos del 52% de las 115 empresas participantes de la Encuesta de Remuneraciones y Beneficios de PwC Uruguay.

**Flexibilidad horaria (en % de empresas):**

Para las madres recientes luego de su reintegro de licencia por maternidad	<b>62%</b>
Para estudiantes	<b>60%</b>
Posibilidad de acordar distintos horarios de ingreso/ egreso a los habituales	<b>48%</b>
Horas disponibles durante el mes para la realización de trámites personales	<b>30%</b>
Teletrabajo en determinadas situaciones y con previa autorización	<b>28%</b>
Horario flexible durante los meses de verano	<b>13%</b>

Fuente: Encuesta de Remuneraciones y Beneficios - Segundo semestre 2017

La movilidad internacional laboral es otra de las características buscadas por esta generación. Así como formar parte de una organización que aporte valor a la comunidad y al mundo donde su aporte personal pueda verse reflejado en ese valor.

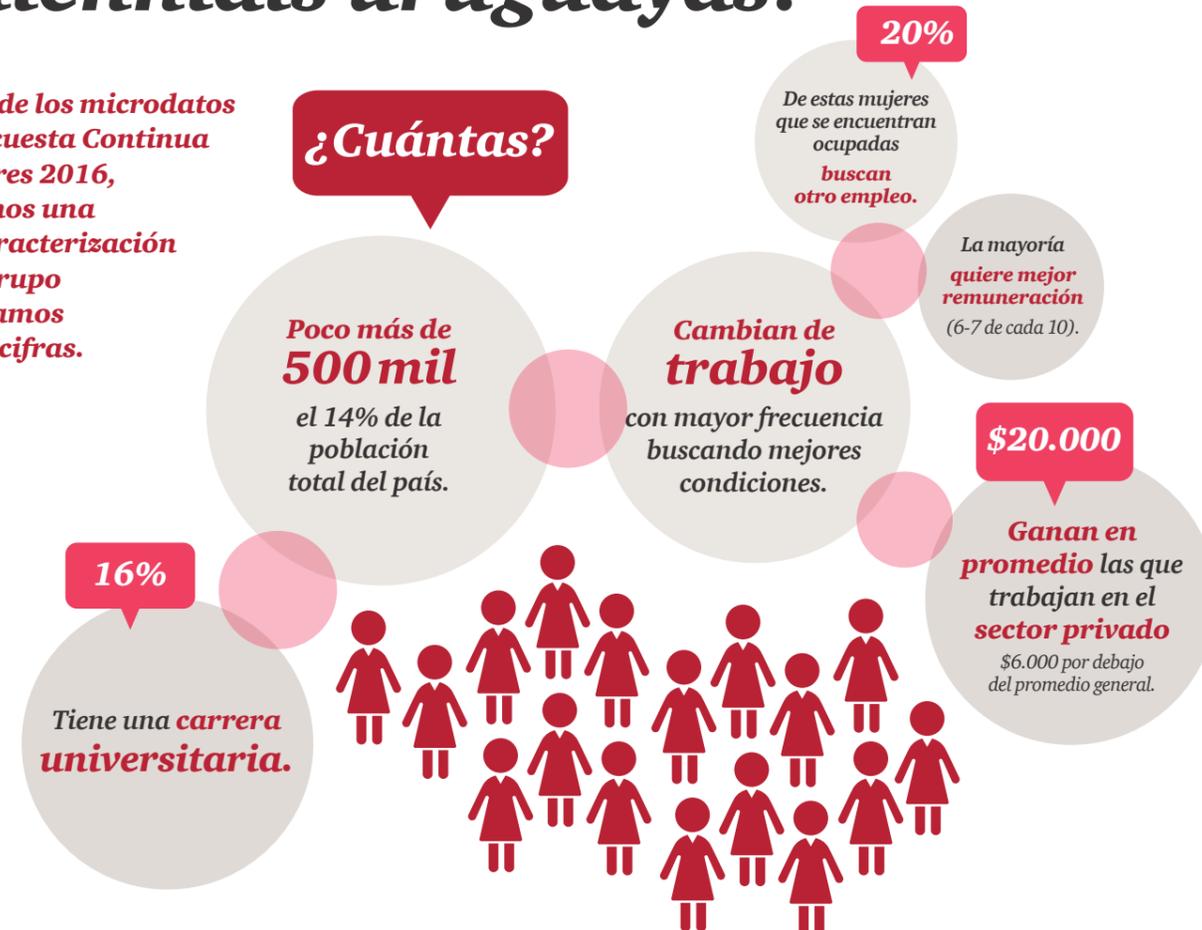
Los millennials son una generación que es diferente a otras. Ingresa al mercado laboral en mayores cantidades que sus precedentes, y se estima que para el 2020 representarán el 25% de la fuerza laboral. Las organizaciones que quieran ser inclusivas y contemplar la diversidad deberán considerar los factores anteriormente descriptos.

"The female millennial", fue una encuesta que PwC llevó a cabo entre el 5 y el 25 de enero de 2017, donde se realizaron 4.792 entrevistas en forma online a diferentes organizaciones distribuidas en 70 países. Este estudio tuvo como objetivo mostrar las tendencias actuales en torno a la diversidad y la atracción de talentos que se están observando a nivel mundial.

<https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/internationalwomensday/the-female-millennial.html>

## ¿Quiénes son las millennials uruguayas?

A partir de los microdatos de la Encuesta Continua de Hogares 2016, realizamos una breve caracterización de este grupo y destacamos algunas cifras.





# Open Minds

## PwC Diversity Journey - Estrategia 2+1



El camino no es fácil, y para lograr realmente un progreso en estas temáticas se requiere un gran compromiso de los líderes de la organización y de todos los colaboradores. Desde el 2004, PwC ha recorrido un camino que permitió mejoras significativas.

En PwC, tenemos como propósito construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes, para lograr este propósito es necesario poder analizar el mundo desde distintas perspectivas con los mejores profesionales disponibles. Para resolver problemas diversos necesitamos talentos diversos. Es por esto que PwC también, con una perspectiva global, ha comenzado un camino para lograr ser una organización diversa e inclusiva.

### Para resolver problemas diversos necesitamos talentos diversos.

En 2009 se comenzó a trabajar a nivel global con un Comité de Diversidad e Inclusión. A continuación, detallamos una de las estrategias que utilizamos que puede resultar útil para otras organizaciones que quieran comenzar a transitar este camino.

En 2013, PwC comenzó con una estrategia que se denominó Estrategia 2+1 que propone a las distintas firmas a nivel global, un acercamiento a la diversidad donde se enfoquen en dos dimensiones que son habituales: género y valorar las diferencias.

- Patrimonio étnico
- LGBT
- Generacional
- Discapacidad
- Diversidad de pensamiento



Fuente:  
informe de PwC  
"The PwC  
Diversity Journey".

**Valorar las diferencias:** porque cada uno de nosotros es diferente, cómo nos vestimos, pensamos, hablamos, de dónde venimos.

**Género:** el 48% de nuestra población es femenina pero este porcentaje no se ve reflejado aún en nuestro liderazgo.

**+1:** representa una tercera dimensión que sea importante localmente. Diferentes países tienen diferentes focos. En Brasil el foco +1 es en la discapacidad pero en China y Hong Kong el foco son los millennials, ya que actualmente constituyen el 82% de los colaboradores en el país.

Además de aplicar esta estrategia, se ha trabajado en un profundo diagnóstico de la situación, relevando datos, entrevistando a actores clave y realizando capacitaciones en las temáticas. PwC ha desarrollado un portal para sus colaboradores denominado "Open Minds", donde pueden acceder a videos, información de especialistas, test de percepción, entre otros materiales.

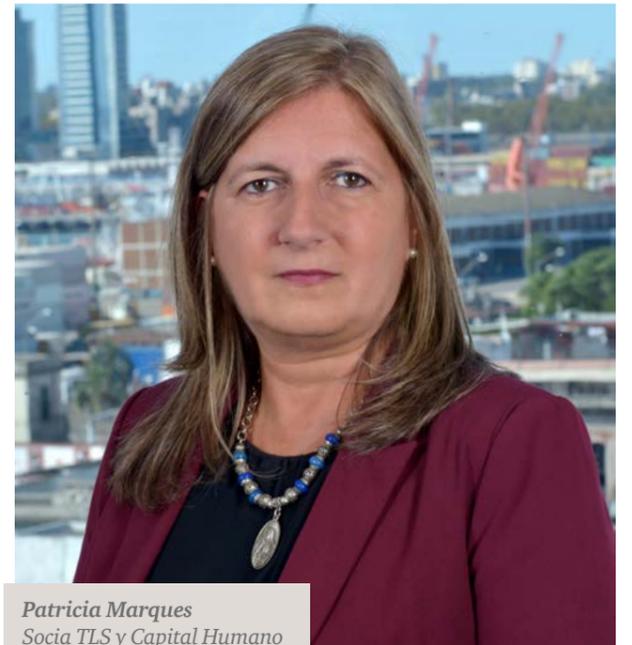
### Sé tú mismo, sé diferente, conocé Open Minds de PwC:

<https://www.youtube.com/watch?v=ijG1bWsTHTQ>

# Diversidad y género en PwC Uruguay

Conversamos con Patricia Marques, socia del área de asesoramiento Tributario, Legal y Contable y referente en Diversidad y Género de PwC Uruguay, acerca de su experiencia y las tendencias del mercado sobre diversidad.

Patricia ingresó a la firma hace más de 30 años como estudiante, en la cual en aquel momento el 10% de los colaboradores eran mujeres, y fue nombrada socia en 2010. Hoy en día, la realidad es bastante distinta y las mujeres componen el 67% de la fuerza laboral. Patricia es madre de 3 hijos y cuenta que "en ese entonces no existían las políticas de flexibilidad que tenemos hoy, volvíamos a trabajar 8 horas 2 meses después del nacimiento". Con respecto a su experiencia laboral explica que la mayoría de sus jefes y compañeros siempre fueron hombres, pero no sintió que eso afectara su carrera.



Patricia Marques  
Socia TLS y Capital Humano



### ¿Cómo se puede trabajar la diversidad de género en una empresa como PwC?

En una empresa como esta es muy importante poder ser justo y equitativo en el manejo de la diversidad de género. Los socios de la firma comparten esta visión y Omar Cabral, socio principal de PwC Uruguay, ha firmado el compromiso de adhesión con los **Women's Empowerment Principles (WEPIs)**, junto con otras 16 empresas uruguayas.

Estamos convencidos que los equipos compuestos por los mejores talentos son los más exitosos, sin importar el sexo. Asimismo, los equipos diversos generan soluciones más creativas ya que con distintos puntos de vista se generan debates más interesantes.



### ¿Cómo ves el mercado uruguayo en este aspecto?

En los últimos años se ha generado una mayor preocupación por el tema, lo que ha incrementado la discusión y el intercambio de ideas en diferentes ámbitos. Uruguay todavía tiene mucho para hacer en esta área, como lo indican las estadísticas internacionales, pero es claro que cada vez más empresas públicas y privadas han puesto el tema en su agenda y están trabajando para lograr un ambiente más diverso e inclusivo. Asimismo, en los últimos años, se han dictado en el país diversas normas buscando la equidad de género. Creo que cada vez más empresas uruguayas son conscientes de que la igualdad de la mujer, no solo en el acceso a la educación y la salud sino también en el acceso al trabajo, es un factor muy importante para el desarrollo de cada empresa en particular pero también como sociedad para obtener un mayor beneficio económico.



## Avances en materia legal

Nuevas leyes en el ámbito laboral



### Ley contra la violencia hacia las mujeres

La violencia laboral (artículo 6, numeral I): constituye una de las manifestaciones de violencia basada en el género, la violencia en el contexto laboral ejercida por medio de actos o conductas que obstaculicen el acceso de la mujer al trabajo, su ascenso o estabilidad laboral.

La Ley N° 19.580 señala como actos que configuran violencia laboral, a los siguientes.

- Acoso moral.
- Acoso sexual.
- Exigencia de requisitos sobre estado civil, edad o apariencia física.
- Solicitud de resultados de exámenes de laboratorios clínicos, fuera de lo establecido en la normativa.
- La disminución del salario correspondiente a la tarea ejercida por el hecho de ser mujer.



### Ley de acoso sexual

En el mes de setiembre de 2017, el Poder Ejecutivo aprobó el Decreto reglamentario de la Ley N° 18.561 sobre acoso sexual en el ámbito laboral y en las relaciones docente-alumno que tiene por objeto prevenir y sancionar toda conducta de naturaleza sexual que configure acoso conforme a la norma, así como también proteger a las víctimas (y posibles víctimas).

La nueva normativa establece, en forma concreta, cuáles son las medidas preventivas y de protección que deben ser adoptadas por las empresas privadas y organismos públicos. Asimismo, fija los procedimientos de investigación que pueden ser cursados ante denuncias de acoso sexual en el ámbito público, privado y ante la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social (IGTSS).

#### Medidas preventivas

En relación al Decreto de referencia, las medidas de prevención que conducen a desalentar y evitar las conductas de acoso sexual son, entre otras: redacción de protocolo, cursos de capacitación sobre la normativa vigente en los lugares de trabajo, adopción de medidas periódicas para observar y evaluar el ambiente laboral.

### Instalación de salas de lactancia materna

La Ley N°19.530 tiene como objetivo promover la lactancia materna a través de la instalación, dentro de los espacios de trabajo, de áreas que permitan a las mujeres amamantar a sus hijos y realizarse extracciones de leche, así como la implementación de elementos para su almacenamiento y conservación adecuada.



# Contactos

## **Patricia Marques**

patricia.marques@uy.pwc.com  
Socia TLS y Capital Humano

## **Rossana Grosso**

rossana.grosso@uy.pwc.com  
Directora de Consultoría en Gestión Humana

## **Mercedes Comas**

mercedes.comas@uy.pwc.com  
Senior manager de Consultoría Económica

## **Geraldine Delfino**

geraldine.delfino@uy.pwc.com  
Senior manager de Selección de Personal

## **Colaboraron en esta edición**

### **María José Barreiro**

maria.barreiro@uy.pwc.com  
Consultoría en Gestión Humana

### **Ignacio López**

ignacio.x.lopez@uy.pwc.com  
Servicios Legales

### **Matilde Morales**

matilde.morales@uy.pwc.com  
Consultoría Económica

[www.pwc.com.uy](http://www.pwc.com.uy)

### **Montevideo**

Cerrito 461, piso 1  
11.000 Montevideo, Uruguay  
T: +598 29160463

### **WTC Free Zone**

Dr. Luis Bonavita 1294, piso 1, oficina 106  
11.600 Montevideo, Uruguay  
T: +598 26262306

### **Zonamerica Business & Technology Park**

Ruta 8, km 17.500, Edificio M1, oficina D  
91.600 Montevideo, Uruguay  
T: +598 25182828

### **Punta del Este**

Avda. Córdoba y Tailandia  
20.000 Maldonado, Uruguay  
T: +598 42248804

## Seguinos

 /PwCUruguay

 @PwC\_Uruguay

 PwC Uruguay